

国家公務員制度改革推進本部顧問会議

ワーキング・グループ（第3回）

平成20年10月31日（金）

18：03～20：11

合同庁舎第4号館共用第2特別会議室

○桜井主査 それでは、先生事務所出られたそうですけれども、時間でありますので、第3回のワーキング・グループをこれから開催したいと思います。

多分、冒頭に皆さんにちょっとお諮りし、皆さんにご協力をいただいたほうがいいなということで、私なりにかなり考え、かなりいろいろなケースを考え、それで考えた挙句、今後の進め方についてこうすべきだなというふうに思いますので、ひとつご確認をいただきたいなというふうに思います。

顧問会議でもいろいろと議論しましたけれども、第1回のワーキング・グループ発足に当たりまして、やはりワーキング・グループというのは顧問会議がやることをより時間的に大いに議論し、そして煮詰めていく、そして論点整理の深堀りを図るということで、顧問会議と当然一体の組織、グループなのでありますけれども。最初に、やはりワーキング・グループもこの大変大事な公務員制度改革というものを、論点をしっかりと見極めて、その論点の深堀りをしていくということに当たりましては、ただ形だけのことを追っかけるんじゃないくて、やはり基本法にうたわれる目的とそれから理念と、それから基本方針というものをしっかりと解釈して、それをベースにした制度設計のための論点整理を行っていかうということで。これはもう皆さんにもお諮りをして、皆さんの協賛を得たということでありまして、これは疑いないところなんです。

一方では、これを進めていくと、いわゆる基本法の目的、理念、基本方針ということを深堀りしていこうとすると、これは実は、前にもお話しましたけれども、企業で言うといろいろな目的の分解をどんどんやっていく、いわゆる機能展開が非常に重要で、機能展開の話になるんですね。これは機能展開というのは非常に論理的には正しいんですけども、それがなかなかまとまりをつけるというのは非常にまた難しいテクニックを使わなきゃいけないということでもあります。

堺屋さん、今ちょっと私のほうから今後のワーキング・グループの進め方について主査から提案をしたいということで、第1回、第2回といろいろな議論、これは全然無駄な話ではなくて、どういうふうにワーキング・グループを進めたらいいかということについては皆さんのご意見をちょうだいしてありますので、主査としていろいろと考えた挙句、きょうご提案をして、それでぜひ皆さんにご同意を得てもらって、それでそんな進め方をしていくことをしたいなということでもちょっとしゃべり始まりましたので。

そういう意味で、基本法の目的、理念、そして基本方針ということ忠実にやっていくということ、本当に正攻法ですと基本法の大もとというのは一体ねらいは何だろうかから始まってこれをブレイクダウンして行って、そして公務員の役割、そしてその役割を果たすための人事管理制度というものは何か、それが人事局として組織として束ねるとどういう形になるのだろうか、これを粛々とやっていくことが非常に大事だと。これは私も全然疑いのないところだと思います。

しかし、それをやっていくと、これはいろいろな方向にも広がるでしょうし、いろいろな視点も出てくるでしょうし。逆に言うと、これも大事なことなんです、どこで

どう焦点を絞り込んでいくかというのは大変に難しいことになってくるわけですね。ですので、私は公務員制度改革というのは非常に重要な改革ということを考えると、今後のその構造改革にしてもあるいは経済の活性化にしても、この公務員改革というのが原点にあって、そして非常に有効なスピーディーな構造改革なり景気活性化なりというものが出るということで原点にありますので。それはそんなに悠長にしておいてはならないという、これも現実の要求だと思うんですね。そういう意味で、私はこういうふうやっていききたいなというふうに思います。

その前に、もう1つ確認を皆さんとしていきたいなと思うのは。第3回の顧問会議のときに、甘利大臣が出席されて、甘利大臣がこう語ったわけですね。これはこの間の第2回するときにも皆さんにはお知らせしましたが。忠実に議事録を読みますと。まず、内閣人事局につきましては、来年の通常国会に法案自体を提出するということが基本法で定められていると、これは基本法の第11条の話ですね。必要な法制上の措置について、この基本法の施行後1年以内をめぐりしてその措置を講ずるということからきているわけですね。という意味で、まず甘利さんはそれを冒頭に引き合いに出して、内閣人事局につきましては来年の通常国会に法案自体は提出するということが基本法で定められております。ですから、予算とか法案提出のスケジュールを念頭に置きながらということをおっしゃいました。予算とか法案提出のスケジュールを念頭に置きながら、集中的にぜひ顧問会議で十分な議論を重ねていただきたいと。

ただし、次、2番目の項目ですけれども、2つ言いまして、1つは予算とか法案提出のスケジュールを念頭に置いてくださいということ。それからもう1つは、最初からどういう器をつくるかという議論が先行するのではなくて、その器を決めるための中身についてしっかり議論をしてくださいと。これが顧問会議、あるいはワーキング・グループで私たちが基本的に考えていることと一致するところですね。中身、機能、役割、そしてあるべき姿ということですね。ですからそっちをまず先行させてくださいということですね。この2つをお話いただいたわけです。

それで、これに基づきまして、ワーキング・グループ第1回から実は、それでは予算関連法案ということとしてこの公務員制度改革もワーキング・グループの審議を進めていこうではないかということ事務局が提案したわけですね。事務局の提案は、予算関連法案としてこれを進めていこうと。ということは、11月の中旬くらいには予算の大枠がわかる、いわゆる大綱を設定していこうじゃないかということですね。そして、そうなると2月中には予算関連法案の提出をします。そして非予算関連法案は3月の中旬。そして来年の通常国会で審議をされると。こういうスケジュール案というのが1つ浮かび上がってきたわけですね。

ただし、このスケジュールでいくと、我々が非常に共有化した目的、理念、基本方針忠実型ということをするには非常に時間がなさすぎて難しいということが各委員の方からお話が出てきたということです。

ですから、できるだけ公務員制度改革というのは十分な議論を尽くして、そして法制化して、人事局というものをつくり上げるということの課題と、それから理念忠実型の課題と、これを両方処理しなければならないということで、第1回のワーキング・グループ、第2回のワーキング・グループいろいろと議論がされたということでもあります。

そろそろ3回ということになりましたときに、やはり今後の進め方というのははっきりしておいたほうが良いということで、私は甘利大臣の意向もありますし、それからやはり基本に忠実に戻って議論をしていくというのは、どの時点が本当に結論の出るときかという、このスケジュール感覚も非常になくなってくるおそれがあります、非常に技術的にも難しいということで、私はこういうやりかたを提案したいんです。

理念忠実型とそしてスケジュールというものをできるだけ明確にして、それもできるだけ十分な時間というのはとれませんから、この辺は予算関連法案扱いをしたスケジュールと。予算関連法案扱いにしたスケジュールというのは、11月の中旬に法案の大綱ができ上がる、言い換えれば予算の大綱が組めるというものをターゲットにして、いかに理念忠実性を担保するか、こういうやり方をしていくということですね。

それには、きょう後でご紹介しますけれども、いろいろと顧問会議が私たちワーキング・グループにオーダーをしました。論点整理項目というものがありますので、この論点整理項目をこれから週2回平均、そして最後のところは3日連続くらいの大変にハードスケジュールになりますけれども、そういうワーキング・グループの開催予定で論点整理というものを1日1日これだけの内容でやっていこうと、こういうやり方をしたいと思うのです。

当然絶対に注意しなければいけないのは、その1日1日で論点整理をしていく、深掘りをしていくということについては、絶対にただの、例えば定員にしても何名にすればいいんだという単純な話ではなくて、やはり理念は一体何を言っているかということで、そこに戻って、その理念を確認して解釈して、そして定員を決めるであるとか、ちょっと定員の例というのは余り良くなかったのですが。要するに例えば一元管理にしても、一元管理というのはどういう目的のものか、そうすると対象は幹部職員ということになっていますけれども、幹部職員だけでいいのかどうなのかということをしつかりと理念の方に戻って、立ち返ってそれを確認して皆さんで議論していくというやり方をしていくと、実は1つ1つの論点というものが深掘りできて、大綱らしいアウトプットができ上がる。そのとき常に理念に戻って確認していく、解釈していくということをやりますから、両方同時に非常に目的志向型のやり方で両方とも深掘りができていくということになるのではなからうかというふうにおもっています。

企業ではやり方としてそういうやり方もかなりやる人が多いんですが、大体効率的にはそちらのほうが両立できるということでもあります。ということでそういうふうになりたいと。

ただし、もう1つ。このまま各論点を1つ1つ今後週2回くらいのペースでやっていく

ときにこれかなり時間的に見ると1論点項目でさえ30分くらいでしか議論できないという話になりますので、本当にこれで十分に理念を再確認するという作業ができるのかという課題に多分ぶつかると思うんですね。だけれども、これはやってみないとわからない話で、ぜひやってみて、途中で、理念確認型で、忠実型で、しかも1つ1つの論点に対して大綱の素顔を見出してアウトプットできるか、これをやってみて、大体これから3回くらいやったところで、もう一度皆さんに今後の進め方、この進め方でいいかどうかということをお諮りして、それを顧問会議と座長と相談し、そして必要があれば大臣と相談するという形の間中チェックポイントをつくって進めたいなというふうに思っています。当然のことながら11月中旬には顧問会議が開かれて、この確認をして、我々のアウトプットの確認をして、そして最終的には大臣が来年度予算ということにもっていくのか、あるいは人事局設立をいつにするのかというのは、これはもう政治判断の問題ですから、大臣に判断していただくと。大臣はそのつもりでいるようでありますので、第3回にもそういう話をしましたので、ぜひそういうやり方をしたいなというふうに思っています。

ということで、今回は最初冒頭に私こういう進め方の提案をいたしましたけれども、きょうは事務局のほうから、前回第2回の際に質問項目、依頼事項がありまして、その依頼事項に対して事務局が整理してもらいましたので、それを報告していただくと。それが終わりましたら顧問会議の依頼事項の論点整理、各項目に入りたいと思うんですね。

それでは、そのスケジュール感は、資料3、これ見てぎよっとするんですが、一応資料3にこれから、10月31日が第3回、きょうですね、それから11月の5日、第4回、11月の7日、第5回、そして11月12、13、14というところで、最後の顧問会議の報告というのがまとめていく方向にしたいというふうに思っています。

これは2時間ですね。各それぞれみんな違うと思うんだな。ごめんなさい、そこまでちよっと確認しませんでしたけれども、ちょっと事務局のほうで言って下さい。

○岡本事務局次長 では、ちょっと時間を申し上げたいと思います。すみません、申しわけございません。10月31日、きょうですね、それから11月5日でございますが、午後6時から8時で予定をさせていただいております。11月7日、これは来週の金曜日でございますが、同じく6時から8時でございます。11月12日、水曜日でございますが、夕方の5時から7時でございます。第7回の11月13日の木曜日でございますが、これはまだお時間を決めていただいておりますが1時半から6時の間で調整をさせていただきませんかということをご連絡しているかと思っております。13時30分から6時の間でございます。2時間ということで想定はしておりますが、一番先生方のご出席の多いタイミングということを考えております。

いずれにいたしましてもそういう時間帯、特に最後の日につきましてはまた調整をさせていただきたいというふうに思っております。

○桜井主査 それで、テーマと書いてあるのがそれぞれの日にちに対してこれだけのボリュームのテーマを理念に戻りながら、必要に応じて戻りながらそれを確認し、そして大

体の制度設計の大綱をアウトプットしていくというやり方をしたいと。この11月7日、第5回が終わるところで皆さんにこういう進め方というもので十分に理念に基づいた制度設計というものができてきているのだろうか、あるいは今後のスケジュールというもので大丈夫なんだろうか、この辺は皆さんとお諮りしたいと思うんですね。

というやり方をご提案したいと思いますので、皆さんぜひ今後の進め方についてご協力いただければというふう思っています。

何かご意見・ご質問ありましたらどうぞ。

○**堺屋顧問** 前回のお話では予算関連法案ではあっても2月まで検討していいということではなかったのではないですかね。2つ問題点があって、この論点整理型という、70年代末から日本の審議会が、公務員がやりだした方式をとるのか、理念優先型をとるのかというのも前回議論があったと思うんですけども、こういうスケジュールで、しかも論点整理型の、従来型審議会のやり方でいいかどうか、いささか疑問を感じるんですが、皆さんどうですかね。理念の先にきちんとしたり、そのものさしでバカバカっとはかるほうが速いのではないか。これは前のときもそうだったんですけども、論点になると非常に数が増えて、理念にそれを戻れるかどうか非常に疑問なんですけれども。そういうやり方を座長がお勧めになるなら反対はしませんけれども、前回の話はどうだったですかね。

○**桜井主査** 前ははそのところを話題にはあげましたけれども、論点整理型でなくて理念先行整理型ということはいこうというふうに結論は出してないんですね。

○**堺屋顧問** 結論は出なかったと思いますよ。

○**桜井主査** だから、私その中で非常に強く感じるのは、理念先行型で理念をずっとばらしていく、役割が見出せるところまでばらしていくというのはかなり時間を費やす方法であると。これは我々がいつも企業でやっている時に非常にネックになるところでありまして、そういうことであるから、むしろ逆に今想像される課題、論点ということでもいいからその課題、論点のところというのをどう設計すべきかというときに理念、大元の目的にさかのぼって、そこで確認していくということをやの方がもっと効率的であるというふうに言いたいんです。

○**堺屋顧問** いつも事務局からそう説明されるんですが、

○**桜井主査** いや、僕はこれね、事務局側に説明されていることじゃありません。

○**堺屋顧問** でないと思いますけれどもね。

○**桜井主査** 私、そんな事務局型でやろうなんてひとつも思っていませんから。

○**堺屋顧問** それは座長のお考えだとは思いますが。時間的にどちらが早いかは必ずしも分からなくて、前回の基本法のときも2つのやり方があったんですが、ずっと理念のことを長くやって、最後に理念という尺度で話をする非常に決まりやすかったという経験もあります。だから、ちょっとその点はせっかくの座長のお話ですけども、皆さんの注意をもう一度促したいと思います。

○**桜井主査** 堺屋先生ね、これはあくまでも私が考えた結論でありまして、その理念で

やっていくことが、要するに実は僕はずっとんですよね、前の今までのやっていることを。そうすると理念をいってるんだったらしっかりと役割のところまでついて役割が明確になっているのかと、私はそれを期待して、それを使えばこんなややこしいことをワーキング・グループでやらなくても済むはずだと思った。ところが、そこが出てこないんです。実は。ですからそういう意味でやはり論点から入る、そして理念にさかのぼるということが今回はやるのが重要だなということでもあります。

どうぞ、田中さん。

○田中（一）顧問 堺屋先生も私どもも入った制度懇で理念も散々先ほどのお話のようにやりましたですね、屋山先生。歴史的な視点、全世界的な視点からといってもいいんですけれども。それで答申というんですか報告書を出して、それに基づいて政府が基本法案をつくり、修正はあったけれども成立した。これは、顧問会議の第1回目でも桜井先生を初め皆さんが、若干修正はされても、理念は、基本的に何も変わらないということでありましたから、そういう前提に立てば、今堺屋さん言うておられたように理念先行でいくということにしたら話が早いんですね、もう決まってる。その上でじゃあどうするかということ。理念をもう一度ここでいろいろな面からやるという話ではないということでしょう。

○桜井主査 そうしましたらね、理念と言っているもののレベルが私と違うと思うんですね。じゃあ、理念と言っているのはどこにどう書かれているのかということ、基本法のあの理念でしょう、言われてるのはね。あの理念というのをもっと分解しないと今度の制度設計というところにはやっぱりいかないから話題がいっぱいある。その分解をしていくのはあの理念に忠実にこの論点からさかのぼりして行って、この論点というのを、例えば一元管理のときに一元管理の対象はどうするの、あるいは一元管理の幹部候補になる人たちというのはどう選ぶの、そのときのテーブルは、評価基準はどうするのというようなことが、今これからやらなければいけないわけですね。

○田中（一）顧問 ちょっと待ってください。その議論を始めれば、まさに内閣人事局がやる話をここで何年かかけてやる話になるんですよ。例えば幹部、ここにあるように幹部候補生の研修課程でも、何人ぐらいでどういう課程をつくって、それからどういう人を集めてということになると、神は細部に宿るといいますが、だからといって、それをここでやるのか、まさに主査がおっしゃったように、この人事局が一体どういう機能を持つべきかと大臣がおっしゃった、その機能を議論すればよろしいんじゃないですか。

○桜井主査 だから、決して定数を決めようということじゃなくて、あるいは評価基準の表をつくらうという意味じゃなくて、定数を決めるに当たってはどういう考え方をするかということを出すのが我々であるし。それから、評価基準をつくるのにはどういう考え方のもとに評価基準をつくるのか、これを明確にするのが我々の役割だというふうに私は思います。

○田中（一）顧問 そういうお話なら結構です。しかも、もう1点申し上げておきたいのは、本部決定で我々の役割というのが書いてあって、すでに顧問会議で議論されたんで

すけれども。本来は基本法ができておるわけですから、それに基づいて政府と与党が案をおつくりになって、それに対して意見を言うのが私たち本来の仕事だと思います。それを我々ゼロからまたもう一回答申をするという立場ではないと私は思うので、主査のおっしゃるやり方でいいと思いますけれどもね。

○**桜井主査** 私はだからゼロから出発しないように、しないようになんですよ、これは論点。皆さん、ここに書いてある論点というのは顧問会議で出された論点ですから、それを事務局がつくろうが何しようが、顧問会議というところから我々はもっと整理してくださいということですからね。これに基づいての話ですからね。ゼロに戻ろうということは私1つも言ってないんですよ。

○**田中（一）顧問** 私が単純な性格だからかもしれませんが……

○**桜井主査** むしろゼロから戻ってからやっていくという展開方法はする必要はないだろうと。むしろこの論点からさかのぼって、この論点の考え方、要するに制度設計するときの考え方をアウトプットするためには、その大元の理念をしっかりと解釈しよう。そのときにちゃんと理念の解説があり、理念の背景となることが述べられているんだったら、それを参考にして評価基準表というのはこういう考え方でつくるべきだということをアウトプットしようということですね。だから、私全然ゼロから出発しようなんて1つも思っていないです。

○**田中（一）顧問** 結構です。進めていただいても。

○**屋山副主査** この事務局が用意してくれた資料4と資料5ですが、これはどういう違いがあるんですか。どういう考え方で分類してますかね。

○**桜井主査** わかりました、ちょっと金丸先生、堺屋先生、一応いろいろやってみて、私も非常にゼロから戻らないで理念忠実型に進めるにはこういう方法がいいだろうということを提案しましたのでね、また11月7日が過ぎましたら、そこで皆さんと今までの進め方、これらの問題点、それから今後のやり方ということをもう一度お諮りするというふうにしたいと思うんですね。それでちょっとご了承いただければ。

はい、お願いいたします。

では、今屋山先生の方からご質問のあったやつで。

○**屋山副主査** この資料に沿ってやったほうが簡単、要領がいいんじゃないかなと思って。だから、4と5の差をちょっと説明して。

○**岡本事務局次長** それでは、恐れ入りますが、事務方のほうで資料のご説明をまずさせていただきます。今屋山先生からご指摘のあった資料を含めて、前回宿題として出された点について用意したのが1からございますので、まず簡単に。

1は前回予算関連法案、非予算関連法案とするためのデメリット、メリットそれぞれまとめてみるというご指示がございましたので、客観的に言えることをまとめさせていただいたということがございます。これはごらんいただければよろしいかなというふうに思っております。

先に進めさせていただきます。資料2でございますが、その際、予算のときに予算要求前に議論をしておかなきゃいけないことはこういうことだということでまとめさせていただきました。見ていただきましても当たり前のことかと思いますが、予算の枠組みは物件費、人件費に分かれまして、それぞれ議論すべき項目ということで掲げさせていただきましたので、所掌事務、それから組織、人員、給与等について決めなきゃいけない、議論しなきゃいけないということでございます。それに関連する具体的な内容というのはその右側に掲げさせていただいたような項目かと思っております。これもご参考までに見ていただければなというふうに思っております。

それから資料3、これは先ほど主査のほうでご説明いただきました主査としてのワーキング・グループの今後のスケジュールということでご提示いただいた資料でございます。

今屋山先生からおっしゃっていただきました4でございますが、これは私どもといたしましては、前回塚屋先生が現行の制度でどこに問題があつて、どこが課題といえるのかということをもとめてみろというふうにご指示がございましたので、今主査がおっしゃいました基本理念の各項目に沿って現状の問題点、課題というものにつきまして、制度懇の例えば議事録、報告書、あるいは国会での審議内容におきまして発言あるいは書かれている項目を整理をさせていただいております。当然のことながら、個々のご意見にかかわる分についてはこうじゃないというご意見あろうかと思っておりますが、一応公式的に確認できるものということで整理をさせていただいたということでございますので、今後主査がおっしゃっていただきました各論点に応じて議論をされていたときに、参考までにチェックをしていただくなり変えていただくことでよろしいかなというふうに思っております。

それから、屋山先生がご指摘になった資料5は前回ご提示しました資料と全く同じものでございますが、課題認識、基本理念、機能、役割についてまとめさせていただいたもので、これは前回ご提示したものと全く同じでございます。特に変更している箇所はございません。

以上、これは関連資料としてまとめさせていただいたということでございますので、ここまでとりあえずご説明をさせていただきたいと思っております。

○**桜井主査** それで、今屋山先生のほうから、これでやるのが非常に便利じゃなからうかという的を射ているのではなからうかと、資料4ね。

それで、実はよく見ていただければ、資料3のほう、私各論点について1つ1つやっついこうじゃないかと言ったこの資料3のほうのテーマと、必要とされる機能というふうに書いてありますけれども、これはほとんどこの内容というのは同じになってきているわけですね。だから、そういう意味で今のワーキング・グループの今後のスケジュールというのは、顧問会議から委託された論点というのに従っていけば、十分にこの資料4に1つ1つ戻ることができる。要するにこれ理念に戻ろうとしたときに、この資料4を使っていくということが非常に重要だということを言いたいんですね。そうやって活用していくことが大事だろうというふうに思っています。

○岡本事務局次長 すみません、引き続き資料のご説明をさせていただいてよろしゅうございますか。

○桜井主査 どうぞ。

○岡本事務局次長 これは全くのどういう観点でご議論されるかというのはもう先生方の議論がしやすいようにしていただいたらよろしいかと思うんですが、今座長がおっしゃった資料3のスケジュールの各項目と……

○桜井主査 主査ね。

○岡本事務局次長 失礼。主査がおっしゃったスケジュールの項目と、すみません、資料6、これは前回もご提示いたしましたこの本ワーキング・グループで当面論点整理を検討する事項（例）ということで掲げさせていただいている項目が基本的には同じになっているかと思えますし。

それに沿った形で資料7、これは事務方のほうで用意いたしました資料ですので、詳しくは後でもし必要があればご説明いたしますが、各項目についてご議論いただきたい項目、あるいはそれに必要な頭出しを整理しておりますので、これ必要であれば後でご説明をさせていただきたいと思っております。

○桜井主査 説明はそれで終わり。

○岡本事務局次長 それで、もしよろしければ細かい説明に入らせていただきたいと思えます。

○桜井主査 それでは、細かい説明は、きょうの当日の、10月31日の論点ということをやるときに、そのときに関連する資料というものを説明していただいたほうが非常にいいんじゃないかと思うのね。

ちょっと確認しておきたいのは、この論点論点と言いましたけれども、実は討議するテーマなんですね。討議するテーマというのの母体はこの資料6です。これが資料6ですね、ワーキング・グループで当面論点をお願いしたいことということで検討する事項ですね。これが顧問会議からワーキング・グループに対して出されているものということです。

それで、この文字をずっと見ていっておわかりのように、各ワーキング・グループが議論することを書いてあることと、これはほとんど同じです。資料6と資料3というのは内容にしてほとんど同じであります。ただ日割りにしただけであります。

それから、資料3の中身、そうするとこれは一体どういう角度でどんなことを議論していかなきゃいけないかというガイドラインになるのが資料の、論点整理ってあったね、これです、資料7ですね。

もう一度申し上げますと、資料6というのが顧問会議から依頼されている項目であります。論点項目であります。それを、資料3というのは、これをある意味で圧縮した形で書いてありますけれども、これは対応できるやつです。資料3で、それぞれの日ごとにこういうテーマを検討していこう、議論していこうというものです。そして、その内容編に当たるのが、特にこんなことが議論の課題でしようと言っているのが、資料7であります。

それでは、最初に……

○**小山委員** ちょっと質問してもよろしいですか。

○**桜井主査** どうぞ。

○**小山委員** 資料6について、この表題に事項（例）とありますが、この例の意味するところを教えてください。

○**岡本事務局次長** ここ例と書かせていただきましたのは、ここに各書かれている項目がある一定の決めきったというわけではございませんで、もしも増える必要があるのであれば、そういうことも可能性を残しているという意味でございますので。現時点で特にここに例ということが多く何がしか意味を持っているわけではないというように思います。

○**小山委員** 顧問会議から付託された検討事項というのは当座ここに書かれている項目であるという理解でよいですね。

○**桜井主査** そうです。実はですね、顧問会議の役割として、顧問会議じゃない、ワーキング・グループの役割ということで述べられているのが、顧問会議から委託された論点、それについて整理を含めて深掘りをしてくださいというのと、顧問会議は顧問会議でその深掘りをしていく過程でいろいろなまた論点、新しい論点というものを整理しなきゃいけない点出てくるはずだということで。これはワーキンググループのほうにお願いして、こちらのことも顧問会議の承認のもとに論点として追加していったいいということにしてあるんです。だから、今後者のほうが出てくる可能性があるということ。

本当はこれ例というのは文字としてはふさわしくないとは思っただけでもね。顧問会議からの委託ということで、例ではないんです。ふやしてもいいということです。

○**岡本事務局次長** そういうことでございますので、不適切であればその表現は修正させていただきますと思います。すみません。

○**小山委員** わかりました。

○**桜井主査** それでは、早速ちょっと入らせていただきますけれども。資料3のところの本日の第3回のところですね。これはくくって、多分これ微妙な話になるのかどうか、私も確認はまだしていませんけれども。ここに一元管理プロセスというふうに、ここだけ一元管理と書いてありますけれども。これは全体、国家戦略スタッフ、政務スタッフ含めて一元管理だというふうに思っているんですけれども。戦略スタッフ、政務スタッフはちょうど一元管理の対象ではないのか、あるかないかの話はまた中身として一元管理の対象として皆さんと議論したほうがいいと思うんです。ですけれども、これくくると、一元管理の内容がずっと出てくるわけです。そういう位置づけでちょっとごらんになっていただきたい。

それでは、事務局のほうから、この1つ1つのことをやっていく上において、まず一元管理のプロセス、具体的あり方からちょっと説明をしてください。

○**古賀事務局審議官** あれですか、具体的あり方のところで一回切ればよろしいですか。

○**桜井主査** そうだね。切ったほうがいいね。これ対象が入ってるのは具体的あり方の

ところ。

○古賀事務局審議官 対象というのは。

○桜井主査 一元管理の対象。

○古賀事務局審議官 幹部職員の範囲とかいうこと。

○桜井主査 うん。

○古賀事務局審議官 はい、それは入っております。

○桜井主査 そうだね。では、まず一回そこで切りましょうよ。

○川戸顧問 すみません、一元管理というのは幹部職員、一般職員、これの固まりと、それからこちら側の政治任用というんですか、これと全部両方ともに一元管理をするというふうに主査はおっしゃって、私は理解をしていたんですが。

○桜井主査 そういうふうに私が言ったかどうか……

○川戸顧問 おっしゃいました。

○桜井主査 定かじゃないんですが。一元管理といってもこういう言い方だと思います。一元管理をするにしても、管理職あるいは一般職、一般職というのはそれ以下の職と幹部職の一元管理とで内容は違いますよねというそういう言い方はしたと思うんですよね。

○川戸顧問 もちろん内容は、機能は全部違いますが、一元的に両方とも管理をする立場はこの内閣人事局だというふうにおっしゃったので私はそういう理解をしていたんですが。それは違いますか。皆さん。

○桜井主査 そうですか。それでは、それは議論していただく対象です。

○川戸顧問 これはそれから議論するということですか。

○桜井主査 何も私が最初から決めつけて言っている話じゃありませんから。

○川戸顧問 はい。

○桜井主査 それは1つの主査としての意見ということで聞いていただければ。

では、どうぞ。

○古賀事務局審議官 それでは、一元管理プロセスの具体的あり方というところで、資料7の1枚めくっていただきまして、下に1ページとふってあるところからでございます。時間が余りありませんので、ポイントだけかいつまんでご説明させていただきます。

現行制度のところはもう省略させていただいて、新制度の概要ですけれども。まず、幹部職員の範囲としては、次官、局長、部長、その他の幹部職員で、地方支分部局の職員を除くということになっております。

適格性審査ということを行うことになっておりまして、幹部職員の候補となる者について、内閣官房長官が審査をするということになっております。したがって、各府省大臣がそれぞれ推薦するという人がいると思いますし、それから総理大臣が推薦する者、それとそれに加えて公募に応募してきた人、そういう方々について適格性審査を行うということが想定される仕組みであろうということでございます。

それで、当然想定される効果としては、すみません、次のページに入っておりますけれ

ども、適格性審査を実施をして、適格性が認められなかった場合、例えば現職の職員については分限処分の対象になるとか、あるいは審査を通過しなければ当然候補者名簿には入っていないというような効果が持たされるものであろうということでございます。

それで、その次の③ですけれども、候補者名簿というものを内閣官房長官が作成をするということになっておりまして、想定される仕組みとしては、これは各省横断で人事を行うこととなりますので余りバラバラにはできませんから、定期的にやっていくことになるであろうと。名簿をつくって、各府省大臣に提示をすると。各府省大臣はその名簿の中から任用を行う、逆にいえば、名簿に入っていない人は任用できないということになるであろうということでございます。

④番目が、関係大臣の協議でございまして、総理大臣と官房長官、そして任命権者である各府省の大臣が協議を行って、その結果に基づいて幹部職員を任免するというようになっております。

それから、それが想定される仕組みなんですけれども。その中で恐らくいろいろまだ議論しておかなければいけない点があるであろうというのが主な論点でございまして、1つは幹部職員の範囲をどう考えるかということでございます。法律に明示的に書いてあるもの以外にあるかどうか。それから、逆に幹部職員であってもいろいろな措置をとるときに適用除外にすべきものもあるかもしれない。例えば独立性の高い機関のような場合に、そういうところに幹部職員の任免に係る制度等、一元管理のための制度を適用除外にするものもあるかもしれないというようなことでございます。

それから、適格性審査につきましては、当然のことながら、審査方法をどうするのか。必要な情報の中身はどうか、あるいはどうやって情報収集をするか。これ、深さ、範囲、ともに業務量に直接かかわってくるところでございます。それから、審査基準をどうするか、あるいは対象者の数、審査通過者をどれぐらいに絞り込むかといったようなことの考え方、これも業務量にかなり直接影響してくるということでございます。中立公正の確保、これはそれぞれの段階で問題になってくるかと思えます。

それから、名簿につきまして、これも具体的な選抜方法どういう考え方でどうやってやるのかと。あるいはその数をどういう水準でやっていくのかというようなこともございます。名簿の形式についても例えば局長のポストの数が10個あったら15人程度選んで、その中から協議で適材適所で当てはめていくのかというようなあたり、こら辺もいろいろなバリエーションあり得ると思えますけれども、どんなふうになるのかというようなことがあるかと思えます。

それから、最後のページでは、現在も内閣承認制度というのはございますけれども、これとの関係をどうするのかといったような論点があるかと思えます。

以上でございます。

○桜井主査 ありがとうございます。

これすべての項目をやはりすべて扱っていくということよりも、やはりワーキング・グ

ループとしてはこの公務員制度改革の一元化というところではかなり重要なことは何かと
いうことを選択しながらやっていく必要が絶対あるなというふうに思いますよね。

○屋山副主査 各省の中にいる幹部、審議官以上なんですけれども、だろうと思うんです
が。その人たちが各省の中で働いているときはそんなのの評価はあるけれども、人事局
から見て、その人◎だとか×だとか、そういう評価をどういうチャンスにどういうやり方
でやれるものなのかという、これも非常に疑問だと思うんですけれども。何かそういうや
り方ありますか。

○桜井主査 どうですか、田中先生、何か。

○田中（一）顧問 おっしゃる意味は、各省の中ではわかるけれども、政府全体として
どうやって相互のね……

○屋山副主査 各省の中ではね、例えばジコマエやろうと何だろうと点数が上がって
いくと。だけれども、外から見ると、あの人は、それこそ麻生さんの言葉じゃないけれども、
省益ばかり追及して国益追及してないという評価になるわけですよ。そういうときにど
うやって評価するのか。例えば田中さんが一回チョンボやったというときに、この内閣人
事局でそれ×つけておくかと、そういうことなんですかね。

○田中（一）顧問 それはね、基本的にそこからスタートするのか、それまでに堺屋さ
んの図で言えば、管理職になる、ましていわんや幹部になると数少なくなってくるわけ
ですよ、既に。はなからそこへいくんじゃないかと、やはりそこをどこから始めるかとい
うんですけれども。幹部候補生の研修課程があるでしょう。あのあたりのところから情報を
いろいろ集めて、それから課長になるまでの情報とか。情報に問題あると思うんです
ね。各省だけのそれだけではなくて。

それで、もちろん役所も、霞ヶ関の中における評価だけではなくていろいろ地方公共団
体がみるそれもあるだろうし、省の中の評価もあるでしょうし、それこそこれから話が出
てくるでしょうが、オープンにすることになったんだけれども、政治との接触のプロセス
において、これ情報が公開されますからね。そういう情報を入れた中で人事局として評価
する。あるいは人事局だけじゃなくて、本当はもう1つ第三者委員会を常置することがい
いかもわかりませんよね。そういう議論をやらなくちゃいけないと思います。

ある日突然、屋山さんおっしゃるように、評価しろといってもこれは無理です。ただ、
基本的にはやはり各省そのポストポストにおいてどういう仕事をしたかということが私は
評価されるんだろうと思います。能力と実績に基づいてということは、これは改正国家公
務員法で言われていますから。

○屋山副主査 幹部というところから上ですか。課長ですかね、やはり。

○田中（一）顧問 この法律、基本法によれば、私が説明する話じゃないけれども、課
長以上が管理職でしょう。それから幹部ということになると部長、審議官以上、指定職で
すよね。いわゆる指定職、今のレベルで言えば指定職以上が幹部ということに定義されて
いるようです。

私の経験から言えば、局長クラスになりますと、各省のどの人がどういう能力持っているかというのはかなりわかりますよ。

○屋山副主査 わかっても、それを内閣人事局でどうやって点数つけておくか。

○田中（一）顧問 だから、それは今はないことだから難しいけれども、恐らく情報収集が非常に重要になってくるでしょうね。

○田中（秀）委員 屋山先生がおっしゃることは非常にクリティカルなのでコメントさせて下さい。先週は、ちょっと所用があり失礼させていただきました。俗に能力主義、業績主義と言っていますけれども、実はこの2つは違います。前回提出したペーパーの中でたて軸の下は俗人的能力主義、上のほうは役割と業績主義と、書きました。極端に言うと、能力があっても業績がいいとは限らないわけ、両者は同じではありません。

私自身霞ヶ関にいましたけれども、ある意味で今田中先生おっしゃったように、私は霞ヶ関は非常に能力主義だと思います。しかし、それは年次という狭い中での話ですよ。それから、その能力が国民のためになる能力かということはまた議論が多分あると思います。

本当に業績主義を目指すのであれば、私はそうすべきだと思いますけれども、実は大変なことであって、少なくとも幹部職員はすべてポストごとに役割とジョブを定義しなければなりません。このポストはこういうことをやるんです。これを達成できたら評価します、あるいはボーナスをふやしますということをすべて定義しなければなりません。

実際韓国は幹部公務員制度を入れたときに、1年かけて約1,500のポストをすべてジョブを分析して、このポストはこういう役割が必要で、あるいはこういう人物の能力が必要ですよというのをすべて定義して評価するようにしました。それから、ポストについて後も定期的にその決めたリクワイアメントに満たしているかどうかを評価するわけです。その評価の方法は、第三者が評価するとか本人の評価とかいろいろなやり方があると思います。

何が申し上げたいかということ、初めに定義しない限り、業績を評価することはできません。今はできないかやってないからある意味人物評価なわけです。業績で評価するのであれば実は相当のコストと手間がかかります。初めにそのジョブディスクリプションの定義がない限り、今と基本的には同じになってしまうだろうと思います。

○桜井主査 まさにそうなんです。これ、やはりこの課題について能力評価というときには、やはり能力評価というのはどういう基準でその人物の能力評価を決めるか。そうすると、その能力評価というのは結局持っている能力だけの話じゃなくて、やはり実績どうなのかということ。そうすると、能力に対しても実績に対しても、僕は両方ともジョブディスクリプションが一番原点にないと。だから、その役割というのはポストに就く人というのはどういう仕事をする人なのか、そのためには能力はどのぐらい持ってなきゃいけないのか、そしてそれを実績としてはどれだけ果たしたのか、成果を出したのか、ここのところをやる。そうすると、当然先生のをなぞるようになっちゃいますけれども、ジョブディスクリプションですね。

企業はこれやってるんですよ、企業は。だから、そうするとそういうジョブディスクリプションとそれから能力、実績の評価基準というのがあって、それで能力育成にも、あるいは昇進のときに実績も加味してという体系ができ上がってくるんですよ。やはりこれが基本にないとだめだというふうに思っていますよね。

それから、あと一言。さっき情報情報と言いましたけれども、一般論で情報というと何かよくわからない、それが結局能力評価のための情報であり、実績評価のための情報なんですよね。

○田中（一）顧問 それは、当然だから言わなかったんですが。企業と同様に役所の場合は、なおある面、田中先生言われたように、明確な点もあるんです。というのは、例えば当局というと局長でしょう。何々局の所掌事務は法令にちゃんと書いてあるし、それにかかわる責任、それに関係する法律、所管する法律ははっきりしていますよね、それを全うすることが基本的には、形式的にはまず仕事であると。それを、田中さんが言われるように韓国がやったというのは、ジョブというのはそれぞれのジョブが一体どういう形で決められているかという点は1つあるんですけれども。企業の場合はそれはあると思いますね。ただ、役所の場合は所掌事務が明確にありますから、少なくとも局長についてはどういう所掌事務化と。それからそのずっと下の幹部じゃありませんけれども、課長についてもそれぞれの課の事務が省令などで詳しく書いてありますよね。

○桜井主査 それで、ちょっと私企業ではやってますというのを言いすぎた面がありますのでね。実は、営業だとか製造だとかというのは能力もどういう能力を持たなきゃいけないのか、案外明確にできるんですよ。実績評価も計数的に非常に明確にできるんですよ。ところがやはり本社スタッフね、人事本部とか法務本部とか、それから総務とかね、というふうになって本社スタッフというのは係数化なかなかしにくいね。そういう意味でそのところの工夫はしなきゃいけないんだけど、だけれども、できるところはできるだけ計数化していくということに努力しなきゃいけない。ということで、運用はできるだけ公平性を担保するようなことというのはしっかりとやるということですね。

どうぞ。

○小山委員 企業において、計数化できない部門の評価については、通常、年度単位で業務計画を策定して、定性的な目標を持たせた上で、それが達成できたかどうか、しっかりと実績評価できるようにしています。

○堺屋顧問 よろしいですか。

○桜井主査 どうぞ。

○堺屋顧問 結論から言いますと、まず内閣人事局は幹部職員のそれぞれのポストについてこういう基準、こういう内容だからこういうような人材がふさわしいというものをつくるということが第1点。そのときに大事なのは、それぞれの細かいところの前に、国家に対して日の丸官僚としての倫理観を持っているかどうか、これがまず第1の尺度になると。セクショナリズムに陥っていないということが第1の尺度。そういう基準をつくると

いう機能を与える、これが第1点ですね。

それから、情報については少なくとも幹部候補生になった人はさかのぼって、全部幹部候補生になった瞬間からの人事情報、実績情報というものが内閣人事局に集中される、そういう組織、その2つはここに書き込められると思いますね。

○屋山副主査 堺屋さんはね、基本法のとときに幹部に、つまり今22歳で資格とればずっと幹部だと、だけれども、働きを見て幹部に決めると、選抜すると。その働きを見てという基準は何なんですか。

○堺屋顧問 それは各ポストにおいて、どれだけのニーズに応じたか。そして、それが国民全体のためにニーズに応じているかということ、その職場の人が評価して、そのデータを……

○屋山副主査 課長ぐらいは。

○堺屋顧問 課長ぐらいでしょうか、まあ課長も部長もいるかもしれませんが、その上司が評価して、それをデータ化して、内閣人事局にプールしているという仕掛けですね。

それでもし中途から採用する人がいれば、その人が前に勤めていた企業なり大学なりの評価基準を必ず取り寄せると。それを全部内閣人事局にコンピュータプールをしておく、そういう機能がまず今の話から出てくる内閣人事局の機能だと思いますね。

○桜井主査 非常にそうだと思います。それで、まず1つ、もう1つの課題ね、先ほどちょっとお話出しましたけれども、一元管理というものの、その対象はだれなのか。全部というと、僕は現実的に企業でもそんなことやってませんから、全部といったときに全社員共通して一元管理といった場合には、大体ジョブディスクリプションのこれらの基準をきちり決める、評価の基準をしっかり決めると。そういうところ、評価の基準というのはこういう方針によって決めるんだということで、その基準作成の方針を出すということは完全に全社員向けにやらなきゃいけない。だけれども、その基準のもとに、各事業部門の中で昇格をしていくというふうになると、この昇格というのは実は大体は、これ企業によっても違うと思いますけれども、あるレベル以下はもう任せますということですね。ただ、その評価基準にのっとってしっかりやるということが言われるわけですね。

それで、例えば下手な人事をして何であんなものが出てくるんだということになったときには、その本人を罰するというより、上司、いわゆるそういう人事ローテーション、任用した上司のほうを降格というこういう処置あるいは言及なり何なりというそういう処置をとっていくということですね。

ただ、あるレベル以上になるとここは完全に評価基準もきちっとつくるし、要するに一元管理部門が。そして、その部門が最終的には、第一義的には各事業部門で評価させても、第2次評価というのは一元管理部門がやるという、こういう割り振りですよ。

それと、そういう意味でまず一元管理の対象というものをちょっと議論していただきたいなというふうに思います。

金丸さん、どうぞ。

○**金丸委員** その一元管理の対象というのは、この間ご質問してお答えいただいた幹部職員と管理職員ですか、ですから600名+3,800名ぐらいでございましたでしょうか、だから4,100名ぐらいで十分じゃないのかなというふうに思います。

それから、先ほどちょっと前にさかのぼりますが、評価のところなんですけれども、私はまずは自己評価があって、それに加えてその周辺にいて現場で一緒に仕事をなさっている人たちが評価するしかないので、それを極力360度評価にすることだろうと思います。

それから、先ほど国益と省益みたいな話があったんですけども、これはものの見方を変えれば、極端なことを言うと、省益を追及できない人が国益は私は追求できないのではないかというふうに思うんですね。だから、国益のほうがでかくて難易度が高いわけですから、省益ですら実現できない人は私は国益は実現できないのではないかと、反対に言うんですよ。

だけれども、先ほど堺屋さんがおっしゃられた倫理があつて、そうするとその人が多分国家戦略スタッフ等に国益の仕事とかあるいは横断的な仕事をなさろうとしたときに、そのときに省益を優先するような人であつてはならないと思いますが。だから、ミッションが重要であつて、国益がミッションになり、そのミッションが果たすインセンティブをいかに与えるかというところのほうが重要なんじゃないかなというふうに思います。

以上です。

それからもう1つ、民間で能力実績主義と皆さんおっしゃるんですけども、私は自分の会社はできる限りそういうふうになりたいと思って経営者としてやっていますが、ものすごく難易度がもともと高いと。それから、コンサルタントとしていろいろな流通、金融、製造業の顧客にお邪魔してそういう仕組みづくりもお手伝いしておりますけれども、これも言うは易いんですが、やはり能力と実績の評価は難しい。最初は例えば基準として紙に書いてあつても、それにあつているかどうかというのはやはり本当はその周りで一緒に仕事をなさっている方々を中心に評価することのほうが重要です。私が恐れているのは、遠く離れた人が、たとえば民間の大企業でも人事部がいろいろな査定を、よく現場も知らないのにしていって、人事部に巨大な権力が移るという弊害もあります。だから、基本的には現場に近いところで評価をしていただければ十分じゃないかということ。

それから、今各省でいろいろな評価がなされると思うんですけども、私はこれまで多数の役人にお会いしてみても、その省の中でできると言われている人が、会ってみてこれはできないなという人はそんなにいません。だから、できるかできないかは省の中での評価でも、今でも十分だと思います。だから、その能力を国益に使わせるというほうのインセンティブをいかに与えるかということじゃないかというふうに思います。

以上です。

○**堺屋顧問** よろしいですか。金丸先生のご説ですけども、省益を追及できない人が国益を追求できないのは事実かもしれんけれども、省益を追及できる人が全部国益を追求できるとは限らない。そこが大問題なんですね。

○金丸委員 それは、先生、そのとおりだと思います。

○堺屋顧問 民間企業にはやはり利益という客観尺度があるんですよ。官庁にはそれがなくて、しかも利益をあげない悪い、問題を起こしたほどかえって権限が強くなるという、悪貨が良貨を駆逐する制度までできとるわけですね。

だから、この評価をどんな方法でするかというのはここで議論してもなかなか詰まりませんけれども、とにかく一元的につくるところを決める。そして、少なくとも幹部になる人は以前にさかのぼってデータが来るような仕組みをつくる。この2つがやはり内閣人事局をつくる上で今の目的から言うところの2つが大事だと思いますね。

○中野委員 ちょっと関連しないんですけども、一元管理の対象なんですけれども、法を読んでいるとやはり幹部職員、管理職員というのは当然だと思うんですけども、この中に出てくるような幹部職員の定数の改廃とかあるいは給料の弾力化とか、こういったものをやるときに、全くその公務員全体の給料とか定数とか組織の改廃というのに全く関与しないで、わずか4,000人だから大丈夫だとも思うんですけども、全く関与しないでやるのか、その意味での一元管理というのを僕はずっと言っているんですけども。大枠として持っている必要は、給与から人事すべて含めて、任用から含めて、ここに書いてあるような級別定数の改廃とか、あるいは財務省主計局が持っている予算とかこういったものの、まさにこの資料の5で言うところの2ページ目あたりなんですけれども、2ページの一番上のところなんですけれども。多分これ一番重要な、総務省も持っている機構定員の関係ですね、これは従来型で残したまま、あくまでもそこだけやるのかというのは多分大きい結構論点なのかなという気はずっとしています。

○桜井主査 中野先生のおっしゃるのは、やはり一元管理の中に、余り人事管理といっても人の評価だけの話じゃなくて、その定数であるとか、あるいは企業のほう非常にいろいろなパターンがあると思うけれども、人件費という管理ね、ここまでやはりワンセットにした一元管理ということはやはり必要ではなかろうかと。

○中野委員 もちろん労働基本権の問題があるので、級別定数とかそこら辺ですごく難しい問題があって今すぐいきなりは難しいと思うんですけども。もちろん実務も内閣人事局でできないと思うんです、実際にはちょっとできないと思うんです。ただ、その幹部公務員の給料とかを弾力化するとき、全く給料のことを知らなくて、本当に例えば弾力ができるのかと。俸給表1ついじるのも、いじれないときに例えばバンド制とかに本当にしたいときにバンド制にできるのかと。ほかの職員の給料は全部級と号で決まっているのに、そこだけバンド制にしようというときに、全くその給与共済課ですか、あそこに全く協議も何もしないでいきなりできるのかと言われると、果たしてここに書いてあるような機能は全く関与しないまできるといえるのかというのは結構疑問。その意味での一元管理と、緩やかな一元管理なんですけれども。もちろんマネジメントは各省各省に下していいと思うんですけども。そういった意味の緩やかなコントロールをしなくて、本当に戦略が練れるのかというのがずっと聞いていて、この法に書いてあるのはちょっと疑問だなという感

じがするんですけれども。

○桜井主査 緩やかな管理というところが非常に重要な要素だね。

○中野委員 はい、もちろん直接の管理はできないと思うんです。緩やかな、あくまでも協議レベルでいいと思うんですけれども。

○桜井主査 ただ、一元管理と……、ちょっと余り僕だけでしゃべってたらいけないかな。

どうぞ。

○田中（秀）委員 対象は多分今議論されたとおりで、大きな差はないと思います。問題をちょっと整理すると、評価といっても、今日々の評価という話がありましたけれども、その前に法律で規定している適格性審査と実際に任命する評価とあるわけです。言ってみれば、3つ評価があって。法律上はもちろん官房長官がやることになっていますけれども、現実には官房長官がすべて課長まで面接してやるなどということは、できるわけがないわけですね、常識的に考えて。そうしたときに、それぞれのレベルに応じてだれがどういうふうに評価するか。特に私は適格性審査なり任命するときの評価の仕組みが極めてクルティカルだと思います。

それで、海外の例をご紹介します。もちろんそれと同じことを日本ですべきだということを使うつもりではありません。幹部公務員は基本的に誠実で中立で専門性を前提とする国は、アメリカもそうです、課長レベルはアメリカもそうです。韓国も、それからイギリスもオーストラリアも、基本的には、細かいところは違いますが、インデペンデントなセレクトティブコミッティをつくり、人物を審査します。つまり、それぞれ各省の都合で人事できないような仕組みになっています。そこはもちろん各省の人事担当者も入ります。日本で言えば今度内閣人事局の担当者も入ります。あるいは民間からも人事の専門家を入ります。もちろん審査の基準を考えなければなりません。そうやって政治任用にならないように、あるいは本当に業績と専門性をチェックしているわけです。実際そうになっているかは議論あるかもしれませんが、大体多くの国で、政治任用の世界は別ですけれども、業績あるいは能力を前提とする国はインデペンデントのコミッティをつくって審査し、例えば内閣官房に対して、あるいは内閣に対して人物をリコメンドします。最後は総理大臣あるいは内閣がそれを受けるか受けないか。あるいはもう一回やってくれと言うか、やり直させるかとか、それは国によっていろいろありますけれども。いずれにしても政治的中立性と業績をちゃんと評価するためにインデペンデントなコミッティをつくるというのがやはり多くの国が導入されています。

そうした独立的な委員会を日本でやるのか、あるいは内閣人事局がオールマイティとなって評価するのか、いろいろ議論があるかと思いますが、やはりバイアスがつかないようにきちっとした資格審査と任命プロセスの評価を行う仕組みをつくっていくことが重要であり、私はそこはまさに業績主義を貫く最もクルティカルな点だと私は思います。

○桜井主査 どうぞ。

○**屋山副主査** 今のお話は非常に重要だと思うんですよね。例えば人事局ができた。各省から出向してきた。各省にまた帰るとか、そういうルールだと、自分の省に有利な人事は配置を考えると必ずそういうことになるので。やはり独立したとか、一回来たたらもう帰らないとか、そういうたがをはめておく必要があるんじゃないですかね、人事局の人事に。人事局の構成する官僚。そこは非常に重要でしょう。

○**桜井主査** うーん。

どうぞ。

○**中野委員** 今の田中先生のに僕も賛成で、第三者委員会はやはりつくったほうが、少なくともメリットシステムを……

○**桜井主査** 評価のところの第三者委員会という意味ね。

○**中野委員** はい、第三者システムをやはりつくったほうが。岩田先生のペーパーにも入っていましたが、やはりはっきりするんです。ただ、難しいのは今回の法律の経緯を見ていると、やはり政治主導というのが入っているんで、中立、公正性を強めすぎると、逆に今回の趣旨と違うのかという。例えば官房長官の意思を完全に制限するような感じの強い委員会をつくってしまうと、逆に全然政治主導でも何でもなくなってしまうので、その政治主導の官房長官の選択権とかリーダーシップと中立性をどうやって三者委員会で担保させるのかというのはわかりかし難しいところで。さっき承認とかおっしゃいましたが、レコメンドです、第三者委員会にレコメンドして、例えば官房長官が承認して任命するとか、そこら辺の仕組みはいろいろあると思うんですが。僕も第三者委員会をつくったほうがわかりやすいと思います。

○**堺屋顧問** 第三者委員会でやるというのはどうですかね、それは。

○**桜井主査** ちょっと確認したいんですが。第三者委員会というのは政治的中立性キープのための第三者委員会ですか、今おっしゃっているのは。

○**中野委員** はい、例えば人事院総裁なんかが入るとメリットシステムの一応番人というか、ちゃんと資格があるかどうか見ているというふうな担保にはなると思うんです。あと、だれが参加するかわかりませんが。経済界も含めていろいろな人が参加して、ちゃんと人事を知っている人を見ると。もちろんそれを官房長官が拒否すればというのはいろいろあると思うんですけれども、その議論は。

○**桜井主査** よろしいですか、少し。私は政治的中立性というのは基本的にはジョブディスクリプションと評価基準と、というものでしっかりと固める。それを中立に評価して上げてくるということでもうとにかくこのベースをしっかりとすることが中立性を担保するということになると思うんですよね。

それからもう1つ、幹部に候補として上がってくるもの、そこでは今度は候補者を実際に選ぶと、その中、選出してたかそういう情報があったと思うんですけれども。候補者リストをつくるというときはね、結局評価基準でしっかりと成績優秀で採ってきた人の中から候補リスト、ここにはある意味での政治任用的なというか、政治任用という言葉は使っ

ちゃいけないかもしれないけれども、やはりこの人は非常に今後の政策あるいは今後の状況を責任を持って処理していくには適切であるというところにある意味での政治主導的なやつが出てくるということはいいんじゃないかと思っているんだけどね。候補が出てくるところは、これは絶対に中立性というのはその評価基準で担保しないと。それがみんながいいからいいからとも思う人を言われている人を上げてきたり、好き嫌いで上げてきちゃいけないということになるとね、やらなきゃいけないけれどもね。

どうぞ、堺屋さん。

○堺屋顧問 中立性の担保というのはね、著しくといういうか中立性を損なった場合の歯止めでありましてね、中立性を余り強調するとまた年功序列でとかそういう仕掛けになります。だから、必ず……

○桜井主査 評価基準をしっかりとるかね。

○堺屋顧問 基準をしっかりとって、その中でかなり数は多い、ポストが10あれが候補者が30人ぐらい出るような仕掛けにしたほうがいいと思うんですね。そして、その中で任命権者が責任を持って任命する。そのときに、中立性が明らかに損なっていたらこれはやめてくれということがあっても、やはり抜擢人事というのがここで非常に必要なところなんです。だから、それを著しく損なうような仕方はやっただけいけないと思うんです。

第三者委員会の問題は、第三者がね、本当に評価できるかどうか。これはね、第三者委員会というからには民間人が第三者ですよ、選んできてそれで週に1回ぐらい集まってもね、これは非常に難しいんじゃないか。だから、やはり資料は積み上がっていて、評価基準がはっきりしていて、その範囲内でかなりの数の人を常にあり余る名簿をつくって、その中から選んでもらうと。だから、その名簿のところでも一回中立性が担保されておりますし、さらに明らかに中立性を損なうときにはチェックを入れると、そういう仕掛けでないとうまくいかないと思うんです。

○川戸顧問 もう全く堺屋先生に大賛成なんですけれども。さっき中野さんがおっしゃった政治主導というのは、別に政治任用と全く別の話であって、官僚のトップにその官僚組織というのを自分の省益のために決めさせるとおかしいという話だけであって。それはいわゆるジェネラリストというんですか、国益のために働く官僚が選べればいいだけの話であって、そこに今おっしゃったように第三者の役所の機構も現場もわからないでそういう第三者委員会をつくっても、それは中立とはちょっと違うんじゃないかなという気がします。

○桜井主査 どうぞ。

○草野委員 私はちょっと今のと意見に反対なんですけれども。やはり前回は主査に怒られましたけれどもね、余り優等生の人事じゃないと言って怒られたんですが。人間が人間を評価するわけですから、もちろんジョブディスクリプションきちっとして、その条件は何かということできちっとやることによって、公平性なり中立性がかなり担保されることは、これは間違いのないし、そうしていかなくちゃいけないんですが。それは、さばさ

りながら、やはり人間が人間を評価するところですから、どうしてもそれは残ってくるので。堺屋さんが言われるようなそういう問題ではなくて、年功序列に戻すとかそういうことではなくて、やはり完全にそういうことが起こった場合にはきちっと判断できるような第三者機関といいますか委員会というか、そのつくり方はいろいろあるんでしょうけれども、これは私はやはり担保はとっておく必要があるのかなというのはまず1つですね。

それから、先ほど中野先生が言われた、一元の対象をどうするかという中で、給与の問題だとかそういう問題、それから定数というのはあるけれども、定員という言葉はどこにも出てこないで私よく定数と定員の違いがよくわからないんですが。そういうものもやはり一元化の中ではきちっとトータルで管理をするということではなれないと本当の一元化には多分なっていないだろう。

多分これいろいろな論点をしていく中で、これは一元化の対象だねというのはいずれ多分出てくるんだろうというふうには思いますけれどもね。

以上です。

○桜井主査 では、川戸さん。

○川戸顧問 それで結構です。さっきと同じことで。ただ、人事という、第三者機関というのは多分今と同じように提訴をすればいいだけの話であって、どこか問題が起きたときにそれを提訴する組織をつくるのはわかりますけれども、一々人事管理でだれを採用するとかそういうときに第三者委員会をつくっても、それは違うんじゃないですかという話。

○屋山副主査 堺屋さんのさっきのポスト、要するに局長のポスト、例えば局長が20人ぐらいポストがあると。しかし、候補者が20人。そして、ポリティカルアポインティにできる余地はないよね。だから、それ半分ぐらい。

○堺屋顧問 だから、やはり倍以上候補名簿をつくってもらわないと、そうでないと1対1に対応すると、おっしゃったように……

○屋山副主査 外部から連れてくるという場合も。

○堺屋顧問 そうです。それから、公募もあれば、外部から連れて来る者もあれば。だから、人事局はその問題に関して公務員の経験のない人も調査対象にして、適格者を探すという機能も必要だと思いますね。

○田中（一）顧問 ちょっとそのときの、公募も含めての話ですが。今おっしゃるように、局長を一挙に20人だとかどうかということでもまとめて選ぶのか、1つ1つのポストについて、この局長についてはAさん、Bさん、Cさん、3人ぐらいを選ぶのか、そのポストについての適格性があるかどうかと、そういう役割。そうでないと、ある省の局長、ことしは10人つくりたいとすると、その10人の何倍かの人を選ぶ、というようなことは、これはいけないと思うんですよね。やはり1つ1つのポストであらうと思います。

○堺屋顧問 おっしゃるとおり1つのポストに3人。だけれども、この3人のうちで、もう1つのポストにこの中のまた2人がこっちにも入っているかもしれませんよね。そういうことはあり得る。

○田中（一）顧問 そのときに、さっき田中さんがおっしゃったように、ある局長あるいは次官を、公募もあるわけですから、名簿を作ろうとするときに、この人事局だけで審査するのか、今の組織で言えばですよ、財務次官だとか人事院の総裁とか人材局長か分かりませんが、それから今の組織で言えば総務省の関係局長とか、当該省の官房長か次官か知りませんが、何人かが、人事評価に慣れている人が1つの第三者委員会をつくるというような、これはニュージーランドやオーストラリアなどのウェスタンミニスター型だとそういう格好で選ぶんですよね。それは1つの方法だと思います。

○田中（秀）委員 第三者委員会ということで非常に誤解を招いた点もあるのでコメントします。今田中先生おっしゃられたように、民間の人がすべて入ったような審議会のイメージではありません。それは、今田中先生おっしゃった、例えばですね、上級公務員の審査であれば、当該省庁の人事担当者、それからほかの省庁の上級公務員、それから人事、日本で言う人事院であるとかあるいは内閣であるとか、それに民間の人が1人入るとか、要するにそういうコミッティをつくって審査します。

堺屋先生は3人とおっしゃいましたが、実はそういう例がもう実はあります。韓国は各省庁の幹部公務員、上級公務員の場合は、審査委員会が2人か3人のショートリストをつくり、それを大臣が見て、場合によっては大臣がその順番を入れ替えることもできるそうです。そこでまだ実は決まりません。さらに公務員人事担当省庁の外部審査委員会でチェックします。

これは中立性業績主義を測る仕組みなんですよね。堺屋先生は今抜擢人事だとおっしゃいました。そのとおりなのですが、その抜擢主義というのは業績と能力に基づいて行う必要があります。政治任用を防ぐためです。

大事なのは、こういう仕組みを導入しているポストは政治任用ではないことです。中立性について、堺屋先生は懸念されていることは私は非常によくわかります。だからこそ各省が自分に任命できないように審査プロセスがわかるわけです。もちろん最後は大臣が判子を押します。他方、政治任用ポストはまさに大臣が自分のいわば好みで決めるわけです。政治任用ポストであっても、例えば家族とか、選挙の後援会の人は入らないように審査刷る必要があります。業績主義では、まさに年功序列で選ぶわけではなくて、そのポストにふさわしい人材かどうかというのを見て選ぶわけです。

○桜井主査 わかりました。それでは……

○堺屋顧問 現実的に見るとね、例えば財務省の局長を選ぶときに、財務次官とかその関係者の意見を人事局が全く聞かないということは考えにくいんですよ。だから、わざわざそんなそういう人を入れるのなら、わざわざ第三者委員会などと言わないでいいと思うんです。

○田中（秀）委員 私はですから、内閣人事局で公正・公平に評価するのであれば、それはそれで反対するつもりはありません。

○田中（一）顧問 ただ、その場合でも私の意見はね、堺屋先生のおっしゃるのもわか

るけれども、内閣人事局だけではなくて、例えば、今、財務次官を選ぼうとするときにですよ、当然今の財務省の幹部と、それから人事院だとか、もちろん人事局のトップも入るんだけど、そういう人たちの目で選んでいくのがベターではないかと。外国にはそういう例があるということで、それなりにうまく機能しているんじゃないかなと、私のかつての調査からもそう思うものですから。その点が1つと。

もう1つ。ちょっとこれに関連して、さっきのジョブディスクリプションの話なんですけれども。これは非常に難しいのは、例えばいろいろな省のいろいろな局長の仕事はそれぞれ明確に分けられます。それから、先ほどもおっしゃったように、何をやっていただきたいということを加えてもいいんですけども、所掌事務の中で特に、とですね。ところが、それを一所懸命やる能力もある、そのことが関係の省の局長、それもそれで一所懸命やってるわけでしょう、これがぶつかるんですよ。それで、省益といわなくても、その人の仕事を一所懸命やればやるほどそれぞれがぶつかって、国としてのそれがまとまらないところに日本の問題がある。

それで、例えばWTOなんかの場合一番出てくるんですけども、交渉のときにですね。そういうときに、例えば食管法をやめるということはものすごく勇気がいった決断だったと思うんですけども、そのときは農林次官なりあるいは担当局長なりが内閣官房長官とひざ詰めで、あるいは総理とひざ詰めでやって、わかりましたということで農水省が折れてるんですよ。そういう調整。それまで食管法時代はずっと突っ張ってきていたんですよ。

ですから、何を言いたいかという、それぞれのジョブディスクリプションをつくっても、それぞれが一所懸命やればやるほど日の丸官僚にはなかなか難しいのをそこをどうするかという問題だと思います。それぞれの省内でも同じです。

○桜井主査 わかりますね。

○田中（秀）委員 ジョブディスクリプションも実は誤解があります。ジョブディスクリプションというのはどちらかというと典型的な業務をしているポストの話です。ホワイトカラーはそうでなくて、役割が専門性で測ります。役割とは、例えば、その組織を効率的にマネージするとか、部下を育てるであるとか、もちろんそれぞれの分野の企画立案について新しいアイデアを出したとか。それは幾つか基準があります。その所掌範囲ではなくて、役割ですよ。実はそういう役割が定義されてないから、例えば私が若いときは、幹部は部下の労働時間無限大だと思っていたわけです。効率化しなくてもいい、それは役割が与えられてないからですよ。効率的にマネージして部下を育てると、ちゃんとした部下が育てればそれは評価する必要があります。

そういう役割を定義することが必要です。それはもちろん簡単ではありません。これはまさに戦後の国家公務員制度を180度変えるような話です。できなかったわけです。

○田中（一）顧問 そこでですね、管理職の役割として、今おっしゃるように、組織をマネージするとか、そういう能力と。自分の所掌する仕事を的確にやっていく、それも日

の丸官僚としてやっていくと。ところが、今は、いつも堺屋さん言われるように、政官業が一種の共同体になっていますから、業界と議員さんと各省の局長、課長あるいは担当者がですよ。そここのところのマネージと、通常の組織、人事管理のマネージと、その両方が局長なら局長に求められているんですね。そここのところは、一方のほうのそれがうまくても、所掌する事務について突っ張っちゃうとかね。日の丸官僚になっていない。そういう問題がある、これをどう解決するかということだと思います。

○堺屋顧問 このね……

○桜井主査 ちょっともうね。

○堺屋顧問 この顧問会議、このあれとして、中身まで入って評価の仕方の中身まで入ってたら無限だからね。

○桜井主査 いや、だから、それはやめましょうね。あのね、要するに例えば……

○堺屋顧問 どういう基準で何をさすかだけ……

○桜井主査 だから、ジョブディスクリプションが重要である、こうこうこういうわけで重要である。そのこういうわけでをしっかりとっていく。それから、基準がやはり中立性を担保する、あるいは能力主義を担保するというときには、こうこうこういう方針で基準づくりが必要だろうと。ここをやっていけばいいんです。何も1つ1つの中身を設計するのは、これはもう事務局にやっていただかないと、我々事務局ではありませんから。

それから、ちょっと今コメントやめました、もう。時間がないので。

それでは、次の話題、1日に2つ、3つぐらいはぜひ処理したいので、ご意見をちょうだいしたいので。

次は、幹部候補生育成課程の件ですね。これは幹部候補を早いうちから見出し、そしてそれを育成していくということですね。

それでは、また事務局、論点の説明をちょっとしていただきたいと思います。

○古賀事務局審議官 もうかなり今のご議論の中に入ってきているかと思います。5ページ以下ですけれども、そこに書いてあるとおりでございまして、論点のところだけ簡単にご紹介しますと。6ページですけれども、この幹部候補育成課程の目的として、管理職員を育成するのか幹部職員を育成するのか。それから、管理職員を任用する場合の統一的な基準というのをつくっていくわけですが、それとの関係でどういうふうに連続性を持たせるのかとか、ちょっとさっきもご議論が出てきたと思いますが、そういう問題もござい

ます。それから、ここで研修の評価を実施するかしないかということと、した場合に評価の反映をどういうふうに次の過程に引き継いでいくかというようなことがございます。

それから、運用管理というのが、先ほどと同じようなことがございます。

それから、例えば一番下のところですが、育成課程中の任用について、チャレンジングなポジションに任用していくというようなこと、これが普通の職員とはちょっと違った任用のルールにしていかなければいけないかもしれないというような論点がござい

ます。

以上でございます。

○**桜井主査** どうぞ、ご議論をお願いします。

○**堺屋顧問** まず、よろしいですか。

○**桜井主査** どうぞ。

○**堺屋顧問** まず第1点はね、幹部候補生育成課程だから、幹部職員を育成するんでしょね、これ。管理職員を育成するんじゃないでしょうね。

で、その幹部職員は国際競争力があって、役所をやめてもどこへ行っても高く雇われるような人を育成するんでしょね。ここで相当やめてくれんことには次採れませんからね。だから、どんどん市場価値の高い人を育てるというのも1つの目標になる。役所から人材を、役所のお金を使って人材を育成してよそへ取られるのもったいないという人いますが、日本の労働市場全体の価値を高めるためには、公務員の経験を持っている人が霞ヶ関スクールを出たらいいいという、フェアチャイルドスクール出て創業して偉くなっている人がいっぱいいて、あれはフェアチャイルドの誇りになってますけれども。そういう役所出身で偉い人がどんどん出るような仕組みにしないといけない。そうすると、やはりこれどうしても幹部職員ではなさないといけないと思うんですね。

○**屋山副主査** 余りけちなこと言っちゃいけないね。

○**古賀事務局審議官** すみません。法律基本法には管理職員としての職責を担うにふさわしい能力、経験を有する職員を総合的かつ計画的に育成するための仕組みを整備するというふうに書いてありますので。法律を単純に読むと管理職までみたいに見えるんですけども、趣旨としては名前から言っても、幹部のところまで育て上げることというふうに理解してよろしいのかなという、そういうことでございます。

○**田中（一）顧問** それでね、これ堺屋先生や屋山さんに聞きたいんだけど。ごく若いときに選択すると。育成ですからね。それで、制度懇のとき、はなからではなくて、2年ぐらいたってからにしましょうと。しかも、専門職とか一般職の中からも採りますよということなんですね。そのときにどういう選択の仕方をするのかなというのが問題だと思います。全員、例えば総合職で入った人は一応全員にするのか、もう2年もたてば大体わかるんですね、本当は。

○**屋山副主査** だから、働きぐあいを見て。

○**田中（一）顧問** 能力なり潜在能力はわかるわけですよ。だから、各省に選ばせるのか。例えば600人総合職採るとして、600人全部を入れるのか、それはここで数字を決めなくてもどういう考え方で選ぶかということだと思えます。

○**屋山副主査** その幹部候補にするというのを働きぐあいを見ながらやるというのは、結局本当は一括採用の話も全くないんだけど、各省採用にしたんだから、その辺の下のところは各省でやはり見るしかないんじゃないの。

○**桜井主査** この辺って一般企業でも結構やってる範疇なんですよ。どうぞ、金丸さ

んでも小山さんでも、幹部候補生育成と。

○**小山委員** 幹部候補生という言葉の定義ですが、基本法の第5条第2項第4号では、幹部職員及び管理職員を以下幹部職員等という、といった表現で一括して書かれています。この場合の幹部候補生というのは、局長や上級の管理職も含めてよいのではないかと思います。その人材を育てるための育成課程なので、当然管理職になっていく人も含むというふうに理解していましたが、どうなのでしょう。

○**桜井主査** 管理職を含むというのは、多分この質問……

○**小山委員** 要するに課長クラスになる対象者とか。

○**桜井主査** 管理職を育てるためのものなのか、幹部職を育てるものなのかという意味で多分最初言われたと思うんですね。

○**桜井主査** それは幹部職を育成するためのものであるということによって理解すればいいでしょうということでしょうね。

○**小山委員** そうですね。

○**桜井主査** そうすると、今幹部職をつくるために、日の丸型幹部職をつくるために、若いころからある程度ピックアップしておいて、そして育成していく、これは民間企業でも結構早期に選んで、早期にある程度長期のプログラムのもとに育成していくということですね。そんなことをやっていますのでね、その辺のちょっと何か感覚から今の議論に参加していただければと。

○**田中（一）顧問** そのとおりだと思います。それと、総合職で入った人を2年の間に何かその600人なら600人、例えばですよ、その中から数を制限して、総合職は全部幹部のつもりで入っているんでしょうけれども、全体なのかも2年たってある一定の数にして各省に選ばせるか。各省に選ばせるというのはそのとおりだと思うんですよ。そのほかに、制度懇のときの議論では、一般職とか専門職からも選びますと。彼らにも当然道を開けておこうと。そういうことだったんですが。そのときにどういう選び方をするのか、若干年齢を上げて、当該省として一般職だけでも将来伸ばしたいというのは、あるいは専門職でも伸ばしたいというのは、私は入れるという方向で考えるべきだと思います。

その数は決めるのかどうすべきなのか、それほど多くはないと思いますけれども、決まなくてもよろしいような気もするんですけれどもね。

○**桜井主査** まず、ちょっとうちの経験からいって、多分大体平均的な話だと思うんですけども、まず数の問題というのは、当社の場合で例えば部長以上を幹部というふうにしていうならば、例えば仮に800人の部長さんがいると。その部長さんの候補者というのを800人毎年毎年新たな選択をして、それで育成のルールに乗っけていく。そうすると、800人ずつたまっていくという形になりますね。だけれども、途中でこぼれるものもあるから、それは三角形型にたまっていく。だけれども、母数800人ではやりませんよ。大体ね、800人の部長さん以上の人がいるという、まあ会社によって違うかもしれないけれども、当社の場合だとそれが順次変わっていくということを経験して考えると、10年でワンポスト

なのか5年でワンポスト変わるのかということの計算の仕方、1割なのか2割ぐらいをプールしておくことをやるわけですよ。要するに幹部候補としてどーっと上がってくる人、それをえりすぐって行ってプールしておくわけですね。それが大体例えば1割出すと80人、2割出すと160人ぐらい、これが次の幹部のいわゆる審査基準に合格して、それで幹部候補リストに載っかるというような感じになるのね。

だけれども、ここで注意しなきゃいけないのは、何もこの育成コースに乗っかる人だけが幹部になるというわけではないわけですよ。それは途中からかなり優秀な能力を確保して自己研鑽して、そして実績をあげてというような光ものが出てくれば、当然最後のところでこっちのほうからだけじゃなくて、内々の中で候補生の外枠からなる人もいますのでね。やはり、幹部候補生からなるのはもっと少なくなってくるんですね。という大体の感じですよ。

それから……

○田中（一）顧問 主査、その点は是非議論していただくべき論点だと思いますがね。総合職に入って、せっかく将来次官までと希望して頑張ろうとする人たちがいると。それは、その中の1割とか2割という、今おっしゃったようなことでやるのか、それとももう少し長い先を見ながら、総合職の合格者をどうするかという問題も基本的にあるんですよ。そういうのもここで決めるんですけれども、この人事局で決めるんですけれども。

私はそれを1割、2割というよりももう少し多くてもよろしいんじゃないかと。そのほかに一般職、専門職、それから若干年は上がっておっても将来国家としてこれは管理職、あるいは幹部候補生として育成しておきたいということで、この場で人数まで決める必要はないと思いますが、そういう機能をこの人事局に持たせるということで私はさしあたりいいんじゃないかという気がするんですけれども。

○堺屋顧問 よろしいですか。

○桜井主査 どうぞ。

○堺屋顧問 ここで問題はね、やはり600人入った人が、その中から何人か減って幹部候補生コースに乗る。大学院の問題があるからこれまた面倒なんですけれどもね、それがどこから入ってくる。それから、一般職から入ってくる人もいれば途中から入ってくる人も。そうすると、各省に幹部候補生に推薦する人は各省が採った総合職の8割にしろとか、そういう数値目標を与えるのか、それとも与えないのか、ここが1つのあれなんです。これはここで決める話じゃないんですけれども。雰囲気として、やはり1つの数値目標があつて……

○田中（一）顧問 何割というよりも数値目標あるべしということですかね。

○堺屋顧問 というような感じにするかどうかです。私はやはり数値目標を入れて、2年ごとに総合職に入った人の中から脱落者、転向者、優秀さのゆえに転向するやつもいると。そして、ほかから入るところも開けるような、そういう雰囲気のものだろうと思うんですね。

○**桜井主査** これはね、民間企業の例から言っても、実際にそういうことをきちっとやって幹部候補生を若いときから10年経験した入社10年後の人、そこから候補をもう決めて、それをオープンで、どうしたってオープンにならざるを得ないから、オープンで育てていくということをしかりやっている会社と。それから、そんなの最初からオープンにしてやり始まったら、さっき次官候補でみんな社長、民間企業だったら取締役になろうというふうを目指している人が多いところ、もう最初から決めちゃうという、これ結構非常に方針的にどっちをとるかというのは非常に問題な話なんですよ。

だから、最終的にあるレベルまで、部長クラスぐらいまでいったときに、かなり限定して、徹底的なエキスパート、エリート教育をするという会社もあるんですよ。だから、そういう面ではちょっと、何でこの幹部候補生、確かに理想的には若いときから育てなきゃいけない、だけれども最初からえりすぐっておいて若いときからというのは、私は本当は違和感ありますね。

どうぞ。全体に育成課程でそれやっっていけばいいんでね。

○**金丸委員** 目的の大きなところは、各省ごとに教育、育成をしているのを、全体で日の丸官僚を育てるために教育しようということ。私は若いころから共通に全員にやる、お金を余りかけないでやる教育、これは長い時間かけて教育していかないとだめなので、だから、新入からずっとやっていくような教育がまずあるべきだというふうに思います。

それからあと、ここで書いておられるような、海外の経験とかどうのこうのというのは、多分国費を使って海外留学をなさるといふのと、民間企業で言うと、そういうこともまだずっとやってらっしゃるところもありますが、それは少数ですよ。だけれども、外部のお金で既にMBAとかをとってきてくれた人を招き入れたほうが、その組織としては効率はいいわけですから。将来はここは外部からも入ってくる人たちもふえてくるのではないかと、それが代替補完措置になるんじゃないかというふうに思います。

それからあと、先ほど日の丸官僚というふうに申し上げたんですけども、幹部になってから、部長になってから教育したのでは日の丸官僚というのは生まれないので、そういう共通の最低限の教育を行い、あとはもちろん実績に応じて、その幹部候補には、事前教育を充実をさせて、そこに対してはかなりの予算措置をとらないといけないんじゃないのかなと思います。

それから、教育の一貫の中に、将来の幹部は民間で何年間か出て行って、民間でも実績を上げた人が戻って、その後さらにその上を目指すというふうに、ぜひしていただきたいと思います。

以上です。

○**田中(秀)委員** すみません、関係する話です。田中先生あるいは皆さんにお伺いしたいのですが、ここで皆さんが議論している幹部育成課程というのはどこまでを想定されているんですか、課長補佐までとかという話なのですか、それとも局長とかそういうレベル考えられているんですか。どういうレベルになっているんでしょうか。

○田中（一）顧問 ご指摘の点は非常に大事な問題で、国会でどういう議論があったのか私ちょっとそこは見ていませんけれども、このもとになった制度懇の議論では、30歳ぐらいまでという一応の目安を持っておったんですね。それもだから1回だけじゃなくて、2回か3回ぐらいやりますと。もちろん当初から主査がおっしゃったように、全員じゃなくてセレクトするし、それを受けたからといって幹部候補生に必ずしもするわけではないということも明確に報告書には記述してあります。国会でここらあたりがどういうふうに議論になったのか私定かでないですけれども。もとになった議論ではそういうことでありました。

○屋山副主査 全部幹部候補として育成するというんだったら、これは1種のときと同じで。だから、総合職にしたというからには、一、二年見て、これはいけるという人たちを幹部候補……

○田中（一）顧問 大体見ておりますとわかるんです。

○屋山副主査 大体ね、10人採ると2人は使いものにならないんだよ。

○堺屋顧問 それを選択を何回か繰り返してね、2年ごとに減らしていくとか、それでまたよそから入るポスト空けるとか。大体期間で言うと、本省管理職になるまではあるんじゃないかな。だから、早くなる人は30歳で本省管理職になるかもしれんし、遅い人は40歳までかかるかかもわからん。

○田中（一）顧問 ただ、主査がさっきちょっとおっしゃいましたけれども、会社によっては大学卒ということで一般に採って、その中で競争的に見ておって、おのずから幹部ができるんだよとこういうのと、いや、そうじゃない、やはり先進諸外国を見ておると、公務員について幹部育成をいうのをやってるわけなんで、それはやはり必要ではないかと。このような2つの議論があつてこういう言葉が残った。幹部育成課程が残っていること自体、やはりそちらの賛成者が多かったということなんです。いい悪いは別ですよ、プロセスを申し上げるとそういうことです。

○桜井主査 先ほどの田中先生の質問に非常に似てる、またあれが核心だと思うんだけど。要するに幹部という、部長以上の幹部職、これを全員やはり日の丸官僚にするんだということでやる教育と、この幹部候補生、ある意味で選別したエリート教育というので考える、これは非常に広すぎるなと思うんですよね。

やはり日の丸官僚になる人たちを育てていくというのは、もっとやはり階層が上がって行って、その職務、役割を通じて、だんだんと上にいけば上にいくほど、企業だって、課長の時代というのはもう完全に事業部門オンリーですよ。そして、部長の時代になるとかなり全社的な影響力の高い仕事が始まるから、そうすると、よそも横目に見なきゃいけないというのがその仕事を通じてだんだん理解できてくるんですよね。それで、事業本部長なんてなったら、これは資源をどこに移すかということで全社的に考えなきゃいけないから、これも生きてくるんですよね。

僕はこの幹部とここで言ってる育成課程に乗っかるというのは、そういう一般的なこと

でだんだん視野を広くしていくという任務観を広くして持っていくという育成のことでは今度は足りないと思う。特にさつき塚屋さんが言った、当然のことながら、局長クラスであるとか、次長クラスであるとかというのは、国の分野分野ごとであったとしても、国を全体預るにしても、国際競争力を相当つけなきゃいけないとか、それからどこへ行っても自分を売り込むことができる、あるいは自分が起業家として育つようなことまでできるとか。要するにこれが会社で言うところのエリート教育で、会社を引っ張る人間として相当大事だというね。そういうたぐいの人たちを若いころから計画的に育てていこうと。だけれども、門戸は選ばれた人、教育を受けた人だけじゃなくて、それはその都度その都度事業本部長でそんな教育を受けてなくても自分の業務の中でどんどん培ってきた人はどんどん参加して候補リストに載っかる、こんな仕組みが大体考えられるわけだね。

だから、どうも議論が、一体だれを、どんな人を育てることの教育課程なのというところだね。

○田中（一）顧問 霞ヶ関が難しいのは、各省それぞれが、今主査がおっしゃった1つの会社なんですよ、独立した。だからこそ、それぞれ別の会社として今まで採っていた人たちに日の丸官僚になれ、ゼッケンを外せといってもなかなか容易ではない。各会社のカラーが抜けない、帰属意識はもちろん、帰属しているんです。国家としての公務員ということにならない、そこから発想した問題であると。

もう1つはやはりノブレスオブリッジ。国家を背負う人たちというのは若いときからそれなりの国家を背負う意識と国際性あるいは視野の広さというのを持たせようというお考えではなかったかと、これは私一人じゃありませんけれども、そういう議論もご紹介しておきます。

○岡本事務局次長 主査、すみません、ちょっと法律上の確認だけを事務方のほうからさせていただきたいと思います。

○堀江事務局参事官 失礼します。参考1という資料、基本法そのものをお配りしているかと思いますが。資料7の次ですね、参考1です。基本法でございます。3ページ、第6条の3項、アラビア数字の3と書いてあるところです。ここが幹部候補育成課程に関する規定でございます。よろしいでしょうか。参考1、3ページ、第6条のアラビア数字の3のところ。「政府は、次に定めるところにより、」から始まる部分です。

ここで幹部候補育成課程の定義をしております。管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を育成するための仕組みと、そういうことでございますので、基本的に管理職員を育成するための仕組みではございます。

その際、そこから4行目ぐらいに書いてますけれども、ただ、課程対象者であったことによつて、管理職員への任用が保証されるものであってはならないということにしております。

ということでございますので、法律上、まずは1つは管理職員になるまでの間が課程であつて、課長になったらもう候補課程に入っているとはこの法律の文言上は読めません。

ですから、30歳なのか40歳なのかはわかりませんが、課長になる前までが課程であると。

ただし、その際、今度は横数字、漢数字で書いていますけれども、まず、候補者の選定、先ほど一般職、総合職の話ありましたけれども、一のところですが、これは採用後、一定の勤務経験を経た職員の中から、本人の希望及び人事評価に基づいて行くと。要するに総合職だから全員入れますよということではない。一般職だから入れませんということではなくて、本人の希望と、そこまでの勤務成績でやるということになっています。

それから、二ですが、課程対象者については、人事評価に基づいて引き続き課程対象者とするかどうかを定期的に判定するというので、一度入っても絞込みをやっていきますよということ、それについては法律上書いております。

以上が制度上の説明でございます。

○田中（秀）委員 よろしいですか。どのような人物を育てるのかという質問に対して、イギリスの例を挙げてご説明します。実はイギリスも日本と同じような幹部候補生の仕組みがあり、英語ではファーストストリームと言われているます、いわゆるオックスブリッジの人たちが入っているわけです。イギリスの上級公務員制度は、ファーストストリームに入ったからといって自動的に、上がれるわけではありません。それは、結果としてスクリーニングプロセスがあるからです。まさに主査のおっしゃられたところです。

どのような人物を育てるのかというのはイギリスは最近定義しました。公務員の基本的役割を3つに分けました。1つは、いわゆる企画立案の政策の話です。2つ目は、組織のマネジメント、人事だとか予算、組織のマネジメント。それから3つ目は、サービスを提供する、日本で言えば社会保険庁とか国税庁とか、こういうサービス業務。公務員の役割を3つに分けて、それぞれ例えばリーダーシップだとか経験だとか、それぞれ専門的能力を持っているとか幾つか項目があり、それぞれをクリアしないと幹部になれません。評価プロセスがあるわけです。つまり、公務員の役割を3つに分けたわけです。それがいいか悪いかは議論があると思います。企画立案に専念する人、それからマネジメントをする人、そのように分けて幹部を育成しています。

○堺屋顧問 それ分けてるんですか、それとも1人で3つを持たなきゃいかんと。

○田中（秀）委員 いや、3つのうちどれかを選ばなければなりません。

○中野委員 今の役割というのが……

○桜井主査 それで大体最後の意見にしないといけない。

○中野委員 そもそも論ちょっとよくわからないところがあつて……

○桜井主査 もう一回、失礼。

○中野委員 そもそも論でわからないところありまして。この総合職試験というのはかつてのエリート公務員というのを本当に想定しているのかどうかという、ここの書き方は非常に役割的なものを今回の法律も書いてあるので、かつての1種とは違ふと。ただ、1種も法律上は全くエリート公務員というのは法制上とってないので、日本は、あくまでも

給与法の3級、4号俸のそこの採用試験であるだけであって、戦後の公務員制度は全くエリート公務員を否定したところから、戦前の文官官僚を否定しているところから始まっているので。そういうところからいうと、さっき堺屋先生がおっしゃられた、数値目標の設定とかというのは逆に言うと、総合職はエリート公務員で、それから専門、一般はそれ以外のものだというのを暗示しているような感じで、運用ベースでは結局1種、2種、3種同じような感じで戻っていくんじゃないかと、今みたいな同じような形で。結局そういうことをこの総合職の試験でもそういうふうな想定でつくっているのか。そこがずっとわからないところで。平等な公務員制度にしているのか、それとも1種、2種、3種を踏襲しているのか、名前を変えているだけであって。そこがはっきりしない限りは。

確かに抜け落ちるといのはよくわかるんです、ファーストストリームの中に抜け落ちるといのはよくわかるんですけども、それはあくまでもそういう実態があるだけであって、きちっと理念がいまいちはっきりしないところが非常にあるんですけども。

○桜井主査 どうですか、それ。

○堀江事務局参事官 総合職、一般職、専門職につきましては、まさに今お話ありましたように、どのような役割といたしますか、どのような能力を持っている人を採りたいかとそういうことを明らかにして人を採りましょうと。ただ、採った後は能力主義でやりますよ。ですから、一般職の人で幹部候補育成課程に入って、あるいは入らないで幹部になる人も当然にいます、あとは本人の能力次第でありますということにしております。

なぜこういうやり方をしましたかといいますと、まさに総合職、一般職というのが1種、2種の看板のかけ替えになってはならないということでもあります。1種、2種は今のところ最初に就ける官職が何級ですかという、最初に就く官職の高さだけで試験をやっております、どういう能力を求めますかということがはっきりしないにもかかわらず、事実上1種が幹部候補となっていると、こういうあり方を改めるべきではないかということで、1種、2種というものを廃止してしまう。総合職、一般職というのはとりあえずどういう能力を持っている人を選びますかということでやってみる。ただし、その後は違った能力を発揮することも当然ありますから、幹部候補にもだれでもなれるし、絞込みもあるし、かといって幹部候補になったからといって幹部になれるわけじゃありませんと、そういうものを目指しております。

○桜井主査 企業のケースで言って申しわけないけれども、これはエリート職というのがあるんじゃないんですよね。要するにそういう責任の重い非常に重要な仕事の位置というのが上にありますと。ここを目指すためにエリート教育、選ばれた選抜した教育をするというときにエリート教育というのをを使うんですよね。僕はそういう意味にいつもとらえているんだけどね。決して……

○屋山副主査 そのときにはあれですか、全員。

○桜井主査 全員です。これは機会均等です。全員教育するか。

○屋山副主査 うん。

○**桜井主査** いえ、それは違います。選抜しておいて、例えば10年、15年たったところでその能力、一番重い職を全うできそうな可能性ね、これは常に今までのやり方なり何なりというものにこだわっちゃって、なかなか新しいやり方を、独創的なやり方を発想できない、あるいはできるのかということだとか。マネジメントとしての調和ということと個々の能力を導き出すというバランスをとれた人間の呼応性があるのかとか。それから、専門性をこういう場面というのが非常に重要だということで勉強する、自分で独自に研鑽するというその志向があるのかとか、というようなことを。要するにトップになるためのそういうプロセスを自分で踏んでいくということが能力的にある人なのかどうかというのは10年か15年で選んでおこうと。そこでエリート教育、選抜された教育をするということなんですよ。

だから、すべて全員をそういうふうにするのは一般のところでは勉強していただくということで、これは当然会社として底上げですよ。

○**屋山副主査** 基本法では研修とか幹部は各省別だった、基本法では。各省別。

○**堀江事務局参事官** 基本法ではですね、よろしいですか、先ほどの資料の3ページでございます。すみません、2ページでございます。2ページの最後のところでですね。2ページの最後のところで、三です。次条第三項第三号に規定する研修のうち政府全体を通ずるものを企画立案及び実施と書いておりますが。

要するにこれが言うておりますことは、課程対象者、幹部候補育成課程の対象者に対して、3ページを見ていただきます、すみません。3ページの下から六、七行目でしょうか、三、管理職に求められる政策の企画立案、業務の管理に係る能力の育成を目的とした研修、こういったもの、これについては内閣人事局が行いますよと。企画立案して行いますよということが定められております。

そういうことで、内閣人事局の役割といたしまして、幹部候補育成課程にある人に対して、政府全体を通じて管理職員になるための研修、管理職にふさわしい能力を持たせるための研修というものを内閣人事局が行う、それが法律が定めているところでございます。

○**桜井主査** よろしいですか。時間もあつと言う間にきちゃいまして、さっと振り返ってみると、きょうの5テーマのうち、まだ2つしか処理できなかった、それも決着がついていないというのが結構残りましたけれども。

ただ、こういうふうには、きょうは皆さんもかなり気をつけてそれぞれの一元管理プロセスの中の、やはり一元管理というのは一体どんな基準でどんなジョブディスクリプションでやっていくかなんていうことを考えるにおいても、ではやはり公務員の役割として、特に幹部というものの役割というのはどういうものなのかということをしかりさせていこうとかというふうに戻ってますのでね、ぜひこんなやり方を続けてまいりたいというふうに思います。

どうぞ。

○**岡本事務局次長** 一番最後でご発言をさせていただきたいと思います。またもしご発

言あるのであれば、その後で。

○**桜井主査** 僕はもう閉じようとして、まとめだから。どうぞ。

○**岡本事務局次長** よろしゅうございますか。それでは、きょうの会議終わる前に1点だけ事務局のほうから。ひょっとしたら誤解があったらいけませんと思いましたので、あえて述べさせていただきたいと思うんですけれども。

本日の会議の最初のほうだと思いますけれども、事務局が第1回のワーキング・グループの会合におきまして、内閣人事局の21年度設置を前提としたスケジュールを示したというようなご指摘があったかと思うんですが。念のために正確を期させていただきますと。第1回ワーキング・グループの会合におきまして、21年度設置を前提とした場合のスケジュールをお示しした、ご説明したということでございます。

主査がお話がありましたように、内閣人事局の設置時期自体につきましては本日ご指摘がございましたように、このワーキング・グループあるいは顧問会議における検討の進捗を踏まえまして、大臣が政治判断をされるというふうに理解しておりますので、申しわけございませんが、補足させていただきます。

○**桜井主査** ありがとうございます。

それでは、今回は11月5日。その前に、きょうせっかくいろいろとご意見いただいて、大きくは各項目について異論が出たところで特に大事にしなきゃいけないのは、理念に基づくと、こう考えられるだろうということというのはちょっとピックアップして必ず整理しておきたいな。それに基づいてはこういう意見ありという形で、ちょっと議事録とは違って、やはり成果成果というのをしっかりと今後積み上げていかなきゃいけないから、そういう整理を1つやっていただきたいというふうに思うんですよね。そうじゃないと、またバラバラになって同じことをやり始まるということになりますのでね。

それから、今回は残りの3つは少なくとも5日にはすべてこういう要領で議論を重ねたいというふうに思っております。

どうもきょうはいろいろとご意見いただきまして、ありがとうございます。

それでは、次回5日にはできるだけご参加いただければというふうに思います。

○**岡本事務局次長** 事務方から、すみません。次回の場所でございますが、このビルの12階の第3特別会議室。2階の第3特別会議室でございます。2階でございます。失礼いたしました、2階でございます。時間は同じく6時から8時ということで、よろしくお願い申し上げます。

○**桜井主査** それでは、どうもありがとうございます。